

Benoît Potier
Président-Directeur Général
75 quai d'Orsay
75007 Paris

Olivier de Guerre et Denis Branche
Phitrust
7 rue d'Anjou
75008 Paris

Paris, le 11 janvier 2021

Messieurs,

Nous avons bien reçu votre courrier en date du 17 décembre 2020, nous interpellant notamment sur la gestion et l'impact de la crise sanitaire actuelle. Nous voulons par ce courrier vous apporter un éclairage sur les actions mises en œuvre par notre Groupe dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

1- Sujets de gouvernance

De l'importance de l'Assemblée Générale et du dialogue avec les actionnaires

Chaque année, Air Liquide met tout en œuvre pour que son Assemblée Générale soit un temps fort, un moment unique d'échange et d'information sur le Groupe. Nous sommes très attachés à la participation et au vote de nos actionnaires quel que soit le nombre d'actions qu'ils détiennent. En 2020, en raison des restrictions sanitaires liées au Coronavirus, nous avons dû tenir notre Assemblée Générale à huis clos. Il est vrai que cette configuration ne permet pas aux actionnaires de proposer de nouvelles résolutions ni de voter en séance ; ils ont cependant pu **poser leurs questions par écrit en direct**. Les modalités numériques que vous mentionnez dans votre lettre ne sont pas encore suffisamment fiables pour envisager de les utiliser lors d'une Assemblée Générale virtuelle d'Air Liquide, à laquelle se connectent en direct de très nombreux actionnaires, **2 500 lors de l'Assemblée Générale 2020**. L'incertitude sur l'évolution de la situation sanitaire d'ici le 4 mai prochain, date de l'Assemblée Générale 2021, nous invite à la plus grande prudence. A ce jour, la situation sanitaire et les modalités juridiques en vigueur ne nous permettent pas d'anticiper sous quelle forme se tiendra l'Assemblée Générale 2021. Nous espérons pouvoir clarifier ce point dans l'avis de convocation qui sera envoyé d'ici la mi-mars. Il est clair que **nous souhaitons revenir à notre format traditionnel dès que les conditions sanitaires et légales le permettront**.

Travaux du Conseil

Les comptes pour l'année fiscale 2020 ne sont pas encore arrêtés, mais nous pouvons déjà affirmer que **la crise sanitaire a confirmé la solidité du modèle d'affaires d'Air Liquide**. Le Conseil n'a donc pas été amené à modifier la stratégie à court terme du Groupe. En revanche, le **plan à moyen terme** que nous préparons et qui sera publié début 2022 tiendra compte de l'évolution de nos principaux marchés et de la stratégie de nos clients. Cette revue a été **partagée et discutée avec le Conseil** au cours du second semestre 2020.

Par ailleurs, au cours de l'année 2020, le Conseil a été tenu informé très régulièrement de la **gestion opérationnelle de la crise sanitaire**. Tous les collaborateurs du Groupe, sur site ou dans les bureaux, ont dû

adapter leurs pratiques, notamment avec le respect des gestes barrières, le port du masque ou la généralisation du télétravail. A travers le monde, les équipes Ressources Humaines sont restées au contact des employés à travers une communication régulière. L'accompagnement psychologique, ainsi que la proximité et la communication managériales ont été renforcés.

De l'importance de la séparation des pouvoirs et de l'indépendance des administrateurs

Nous avons bien noté votre préférence pour la séparation des fonctions de direction. Nous favorisons la **diversité des profils au sein du Conseil** et pensons que des administrateurs exerçant des fonctions exécutives ont certes des agendas chargés mais sont confrontés dans leur quotidien à des situations de gestion potentiellement similaires à celles d'Air Liquide. Chacun de nos administrateurs **contribue fortement par son expérience et ses compétences** aux discussions lors des sessions du Conseil et des Comités. En outre, Monsieur Jean-Paul Agon a annoncé son plan de succession en 2020 qui inclut notamment la transmission de ses fonctions de Directeur Général d'ici mai 2021, date à laquelle il n'exercera plus de responsabilité exécutive.

De l'exemplarité nécessaire de la politique de rémunération

Conformément au code AFEP/MEDEF, les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont rendus publics après la réunion du Conseil au cours de laquelle ils sont arrêtés. Cependant, voici quelques éléments préliminaires et non-définitifs que nous pouvons partager avec vous :

- Part variable annuelle au titre de 2020 : il a été décidé de **ne pas modifier les objectifs établis avant la crise sanitaire, les rendant d'autant plus difficiles à atteindre**. La **partie qualitative inclut un critère ESG**, notamment concernant la sécurité et le déploiement du plan d'actions lié aux Objectifs Climat.
- **Stabilité de la part fixe prévue en 2021**
- LTI (sur 3 ans) :
 - Les **objectifs du plan 2020, fixés avant la crise sanitaire, n'ont pas été modifiés**.
 - Les conditions de performance des plans de LTI sont également applicables à l'ensemble des **2000 bénéficiaires** dans le Groupe.
 - Les critères de performance incluent depuis 2020 un **objectif de réduction de l'intensité carbone en ligne avec les Objectifs Climat du Groupe**.
 - Le **TSR** (taux de rendement pour l'actionnaire) est un des critères de performance du plan de LTI avec deux objectifs, en valeur et en relatif par rapport à l'évolution du CAC 40. Ainsi, le plan de LTI intègre dans ses critères l'évolution du cours de bourse, ce qui est **aligné avec l'intérêt des actionnaires**.

Par ailleurs, en 2020, les **augmentations de salaire** des collaborateurs ont été très majoritairement **maintenues malgré la crise sanitaire**, à l'exception des membres du Comex dont la rémunération a été gelée. Les **parts variables** des collaborateurs ont également été **versées en 2020** à la date prévue et sur la base de la performance 2019 en dépit du contexte de la crise sanitaire. Le **plan de LTI** qui concerne environ 2 000 bénéficiaires a également été **maintenu**.

Fort de ses 420 000 actionnaires individuels et institutionnels investis sur le long terme, Air Liquide est **très attaché au versement d'un dividende qui progresse régulièrement**. Le principe du versement d'un dividende et de son montant pour 2021 sera décidé par le Conseil qui se réunira début février. A noter également que le **cours de bourse d'Air Liquide a continué à s'apprécier de +6,4% en 2020** ce qui reflète la **solidité du modèle d'affaires** ainsi que la **capacité d'Air Liquide à faire face à la crise sanitaire actuelle**.

2- Sujets environnementaux

En novembre 2018, Air Liquide fut le premier acteur de son secteur à annoncer des objectifs climat. Les engagements du Groupe visent non seulement à réduire l'intensité carbone de ses propres activités, mais aussi à travailler avec ses clients pour une industrie durable et à participer à l'émergence d'une société bas-carbone. Air Liquide s'engage ainsi à **réduire l'intensité carbone de ses activités de 30% d'ici 2025** sur la base des émissions de 2015.

En juillet 2019, Air Liquide a **rejoint l'initiative Science-Based Targets (SBT)** qui fournit aux entreprises une méthodologie afin de définir un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre en ligne avec un scénario à 2°C. Toutefois, SBT n'a toujours pas défini d'approche sectorielle spécifique au marché des gaz industriels qui a la particularité de servir un grand nombre de secteurs économiques. Nous **poursuivons avec eux le travail de définition d'une méthodologie pour les gaz industriels.**

Le **23 mars prochain**, Air Liquide organise une **Journée Développement durable virtuelle** au cours de laquelle nous annoncerons de nouveaux objectifs climat ainsi que des objectifs sociaux et de gouvernance. La **stratégie hydrogène énergie** du Groupe sera également présentée. Nous souhaitons vivement que vous puissiez assister à cet événement virtuel.

En outre, le Conseil s'est doté en mai **2017 d'un Comité Environnement et Société** dédié aux sujets de responsabilité sociale et environnementale. Il est composé de trois membres et se réunit deux fois par an. Lors de ces réunions, le Comité procède notamment à la revue des risques environnementaux et sociétaux du Groupe, de leur évolution, et des procédures de contrôle associées, en tenant compte de la réglementation relative au Devoir de vigilance. Le Comité suit le déploiement des actions du Groupe en matière environnementale et sociétale, notamment en lien avec les Objectifs Climat. Afin de permettre une bonne coordination avec les travaux du **Comité d'Audit et des Comptes, une session commune** a lieu une fois par an. Le Comité rend compte de ses travaux au Conseil.

3- Sujets sociaux

Impact social de la crise

Air Liquide s'efforce de développer des relations durables et équilibrées avec ses **fournisseurs**, dans un cadre de confiance réciproque. C'est pourquoi les filiales françaises du Groupe ont été encouragées à payer comptant toutes les factures de moins de 50 000 euros de la part de fournisseurs de petite et moyenne taille.

Dans le même esprit, et afin de donner la priorité aux entreprises en ayant le plus besoin, le Groupe **n'a pas souhaité bénéficier des aides gouvernementales** mises en place en France pour soutenir l'économie et **n'a pas eu recours au chômage partiel.**

En réponse à la crise sanitaire, la **Fondation Air Liquide** a lancé dès mars 2020 **l'initiative Covid-19. Plus de 2 millions d'euros ont ainsi été mobilisés sur deux ans**, avec un double objectif : soutenir des projets de recherche scientifique et renforcer l'aide à des associations travaillant auprès des populations les plus fragiles face au Covid-19.

Ratio d'équité

Air Liquide a publié un ratio d'équité pour la première fois dans le Document d'Enregistrement Universel 2020 **dans le respect de la loi** et du périmètre qu'elle impose. La société Air Liquide S.A. est la société cotée et

comprend plus de 1 000 salariés. Indépendamment de la question de sa pertinence, la publication de ce ratio sur un périmètre plus large nécessiterait le déploiement de nouveaux reportings, l'information demandée n'étant pas disponible dans les données qui remontent des filiales des 80 pays dans lesquels le Groupe est présent.

4- Droits humains

Air Liquide adhère aux plus hauts standards dans la conduite de ses activités et son Président-Directeur Général est **signataire du Pacte mondial des Nations Unies** (« UN Global Compact ») dont les principes fondateurs portent sur les droits humains, les normes internationales du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Cette lettre d'engagement est accessible sur le site d'Air Liquide et du Global Compact.

Air Liquide respecte également les règles internationales en matière de **droit du travail de l'Organisation internationale du travail (OIT)** et suit les **recommandations émises par l'OCDE** à l'intention des entreprises multinationales. Ces Principes directeurs favorisent une conduite éthique des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'Homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence.

De plus, Air Liquide est **signataire de la Charte Responsible Care®**, de l'International Council of Chemical Associations (ICCA), ayant pour objectif d'améliorer les performances globales de l'industrie chimique en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement.

Enfin, le **Comité Environnement et Société** a procédé à la **revue des risques environnementaux et sociétaux** du Groupe, de leurs évolutions, et des procédures de contrôle associées, en tenant compte de la réglementation relative au Devoir de vigilance des sociétés mères.

En conclusion, nous espérons que ce courrier apportera les clarifications nécessaires aux points soulevés dans votre lettre et vous permettra de mieux appréhender l'engagement d'Air Liquide dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Nous vous prions de croire, Messieurs, en l'expression de notre considération distinguée,



Benoît Potier
Président-Directeur Général

Le 17 décembre 2020

Monsieur Benoît Potier
Président-Directeur Général
L'AIR LIQUIDE
75, quai d'Orsay
75007 Paris

Monsieur le Président,

Avec les investisseurs réunis dans notre Sicav Phitrust Active Investors France, nous souhaitons évoquer certains sujets ou préoccupations dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et cela afin que vous puissiez nous apporter des réponses avant la convocation de la prochaine Assemblée Générale de votre société.

La crise que nous traversons amène de nombreux investisseurs à s'interroger sur la stratégie d'Air Liquide. Elle reflète l'accélération de tendances déjà à l'œuvre (digital, risques climatiques...) et la remise en cause des modes de consommation et de production entraînant pour certains secteurs ou produits des enjeux nouveaux. Cela nous amène à cibler les points qui nous paraissent les plus importants au regard des événements actuels (même si d'autres points pourraient être soulevés mais n'ont pas nécessairement la même urgence).

I. Sujets de gouvernance

- De l'importance de l'Assemblée Générale et du dialogue avec les actionnaires

Nous saluons la tenue de votre Assemblée Générale dans ces conditions compliquées liées au confinement et à la crise qui a au moins permis aux actionnaires de poser des questions en direct.

Cependant, la saison des assemblées générales 2020, tenues à huis clos, a montré les limites de ce fonctionnement : les actionnaires n'avaient pas la possibilité de proposer des amendements, ni de voter directement, ce qui constitue une atteinte à leurs droits. Que comptez-vous mettre en place lors de votre Assemblée Générale 2021 pour garantir l'exercice de tous les droits des actionnaires ?

En cas de choix d'une assemblée générale virtuelle, nous vous recommandons de mettre en place des cartes d'identification numériques pour se connecter par internet, ce qui permettra aux actionnaires de pouvoir poser des questions et exercer leurs droits.

- Travaux du Conseil

La crise a-t-elle amené le Conseil à modifier les plans stratégiques et opérationnels pour prendre en compte non seulement les contraintes financières mais aussi les questions sociales identifiées ou à venir, qui impacteraient vos salariés ou vos parties prenantes (fournisseurs, distributeurs...)?

- De l'importance de la séparation des pouvoirs et de l'indépendance des administrateurs :

Parmi les sujets de gouvernance, que nous avons souvent évoqués avec vos équipes :

- le principe de séparation des fonctions de direction favorable à l'équilibre général de la société, nous apparaît d'autant plus important aujourd'hui, compte tenu de la complexité des enjeux.

- actuellement, les conseils d'administration sont encore plus sollicités ; MM. J-P. Agon et X. Huillard exerçant des fonctions exécutives dans d'autres sociétés cotées, ont-ils la disponibilité pour assurer la mission qui leur a été confiée au sein du Conseil ?

- **De l'exemplarité nécessaire de la politique de rémunération**

Cette année, notre préoccupation est centrée sur le lien que feront les conseils entre l'évolution des rémunérations des dirigeants – et des critères choisis pour la détermination de la part variable - et l'impact de la crise sur les salariés et les sous-traitants de l'entreprise. Des éventuels excès dans les écarts des rémunérations seraient utilisés pour mettre en avant le « manque de responsabilité » des entreprises dans leur ensemble.

Comment envisagez-vous le partage de la valeur en 2021, entre actionnaires, salariés et dirigeants, et notamment dans le cas d'une situation sanitaire dégradée qui durerait ?

Il nous paraît de fait important que le Conseil ait une politique claire quant aux rémunérations des dirigeants qui :

- ne pourraient être dé-corrélées de l'évolution des rémunérations de l'ensemble des salariés,
- ne pourraient être le reflet d'une politique ayant engendré des réductions de coûts internes (licenciements...) ou externes, au détriment des fournisseurs qui contribuent au savoir-faire de l'entreprise.

Concernant la rémunération variable des dirigeants, il nous semble essentiel :

- qu'un système inspiré du « high water mark », tel qu'il existe pour les gérants d'actifs percevant une rémunération variable, soit mis en place dans les entreprises. Il s'agit de prendre en compte le fait que les actionnaires supportent un risque compte tenu de la variabilité des cours de bourse. La rémunération variable devrait être corrélée - et donc nulle si le cours de bourse est en-dessous du niveau qui a servi à l'attribution de la précédente rémunération variable. Cette approche répondrait au souci important d'aligner en ces temps de crise la rémunération des dirigeants avec celle de tous les actionnaires, y compris celle des actionnaires salariés, en évitant « l'aubaine » d'une attribution d'actions à une valeur « décotée ».
- que l'attribution de celle-ci prenne en compte de façon plus significative les critères ESG qui auront un impact important sur l'activité de l'entreprise dans les années à venir. Il nous semblerait utile que ces objectifs et les résultats atteints à cet égard, soient précisés annuellement dans le Document d'Enregistrement Universel.

II. Sujets environnementaux

En 2018, nous avons commencé à questionner les sociétés du CAC40 sur leur stratégie en rapport avec la crise climatique en identifiant plus particulièrement l'initiative *Science Based Targets* qui se propose d'accompagner les entreprises dans une démarche de réduction des gaz à effet de serre conformément à l'Accord de Paris.

Nous apprécions votre adhésion à l'initiative SBT.

- Comment cela se traduit-il dans votre stratégie et vos décisions opérationnelles ?
- Quelles sont maintenant les étapes pour que la société soit classée "Targets set" ?

Considérez-vous que l'urgence des défis environnementaux et leur complexité pourraient sinon remettre en cause ou tout au moins nécessiter une adaptation substantielle du modèle d'affaires de votre groupe tel qu'il a été développé jusqu'à maintenant ? Pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris, quels sont les investissements que vous avez programmés dans les années qui viennent et quelle proportion vont-ils représenter des investissements totaux du groupe ?

Afin de doter votre Conseil des moyens nécessaires pour prendre les décisions opportunes pour faire face à ces défis, les questions environnementales et climatiques sont-elles incluses dans les prérogatives de votre Comité Environnement et Société ? Compte-t-il des administrateurs ayant une bonne connaissance de ces enjeux ?

III. Sujets sociaux

- Impact social de la crise

Compte tenu de la poursuite de la crise sanitaire, pensez-vous que des mesures de réduction d'effectifs vont être nécessaires dans les mois qui viennent ? De même, beaucoup de vos sous-traitants vont être impactés par la crise, et cela risque d'entraîner de nombreux licenciements. Comment comptez-vous préserver les savoir-faire de vos parties prenantes ?

Ces questions sont d'autant plus fondamentales que de nombreuses entreprises ont annoncé ou envisagent d'annoncer des plans sociaux dans le cadre de politiques de réduction de coûts en interne ou auprès de leurs fournisseurs. Ces décisions auront un impact direct sur votre écosystème, les Etats n'ayant pas ou plus la capacité de répondre à tous les enjeux sociaux actuels ou à venir. C'est en ce sens que nous vous avons écrit, ainsi qu'à plusieurs dirigeants de sociétés du CAC40, au mois de mars dernier pour vous proposer de réfléchir à la création d'un « fonds pour l'écosystème », comme Danone l'a fait depuis 2008, afin d'accompagner vos parties prenantes dans cette crise et préparer l'avenir post-crise.

- Ratio d'équité

Nous estimons que sa valeur et son évolution sont l'un des éléments d'analyse de la politique sociale d'une entreprise. Nous constatons que vous avez publié un ratio d'équité par rapport à la rémunération moyenne des salariés de 50 en 2019, calculé sur le périmètre de L'Air Liquide SA, ne représentant que 1,5% des effectifs totaux du groupe.

De plus, la société de conseil de vote Proxinvest obtient un ratio de 86 selon l'application de la formule rémunération du 1^{er} dirigeant/ (frais de personnel totaux/effectifs).

- ✓ Pour pouvoir donner ce ratio sur un périmètre monde, ne faudrait-il pas retraduire les salaires à pouvoir d'achat comparable, ce qui permettrait aux actionnaires d'avoir une vue complète de l'écart des rémunérations entre l'ensemble des collaborateurs ?
- ✓ Pensez-vous faire de cet indicateur un élément de la politique sociale du groupe ?

IV. Droits humains

Comment identifiez-vous des sujets touchant les droits humains dans toute votre chaîne d'approvisionnements, notamment chez vos sous-traitants, et avez-vous du déjà prendre des mesures correctives en conséquence ?

Quelles remontées d'expérience avez-vous depuis la promulgation de la loi sur le devoir de vigilance en mars 2017 ?

Nous souhaiterions pouvoir vous rencontrer et nous entretenir avec vous de ces différents points.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de notre meilleure considération.



Olivier de Guerre



Denis Branche

c.c. : M. Jean-Paul Agon, Administrateur référent.